

## **TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Kárpáti Zoltán**

**Hagyományokon túl: A Professzionizáció és a Versenyképesség  
Dimenzióinak Feltárása a Magyar Családi Vállalkozásokban**

*című Ph.D. értekezéséhez*

**Témavezetők:**

**Dr. Drótos György  
Dr. Taródy Dávid**

Budapest, 2023

**TÉZISGYŰJTEMÉNY**

Kárpáti Zoltán

**Hagyományokon túl: A Professzionizáció és a Versenyképesség  
Dimenzióinak Feltárása a Magyar Családi Vállalkozásokban**

*című Ph.D. értekezéséhez*

Témavezetők:

Dr. Drótos György  
Dr. Taródy Dávid

© Kárpáti Zoltán

# Tartalomjegyzék

<b>I. Kutatási előzmények és téma indoklása .....</b>	<b>4</b>
<b>II. Kutatási rések és kérdések.....</b>	<b>6</b>
II.1 Családi vállalatok professzionalizálódása - Szisztematikus szakirodalmi áttekintés.....	6
II.2 Hogyan professzionalizáljuk a családi vállalkozásunkat? - Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai.....	7
II.3 A versenyképesség és a különböző erőforrás- és képességkonfigurációk kapcsolata - Magyar családi és nem-családi vállalatok összehasonlítása .....	8
<b>III. Felhasznált módszerek .....</b>	<b>9</b>
III.1 Családi vállalatok professzionalizálódása - Szisztematikus szakirodalmi áttekintés .....	9
II.2 Hogyan professzionalizáljuk a családi vállalkozásunkat? - Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai.....	10
III.3 A versenyképesség és a különböző erőforrás- és képességkonfigurációk kapcsolata - Magyar családi és nem-családi vállalatok összehasonlítása .....	11
<b>IV. Az értekezés eredményei.....</b>	<b>13</b>
IV.1 Családi vállalatok professzionalizálódása - Szisztematikus szakirodalmi áttekintés .....	14
IV.2 Hogyan professzionalizáljuk a családi vállalkozásunkat? - Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai.....	16
IV.3. A különböző erőforrás- és képességkonfigurációk és a versenyképesség közötti kapcsolat - összehasonlító tanulmány a magyar családi és nem családi vállalatokról.....	19
<b>V. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk jegyzéke .....</b>	<b>22</b>
<b>VI. Válogatott hivatkozások.....</b>	<b>23</b>

## I. Kutatási előzmények és téma indoklása

Doktori kutatásom a családi vállalkozások professzionalizálódását vizsgálja stratégiai menedzsment megközelítésből. A családi vállalatokat gyakran azonosítják kisebb méretű, kevésbé professzionalizált szervezeteknek, szemben a nem-családi cégekkel, amelyeket magasan fejlett szervezeteknek tekintenek, hatékony menedzsmentrendszerekkel és irányítási mechanizmusokkal. Mivel a családi vállalkozások számos nemzetgazdaságnak a gerincét alkotják, létfontosságú annak feltárása, hogy ezen szervezetek hogyan válhatnak professzionálisabbá és hogyan kezelik az átalakulással járó kihívásokat.

A család és az üzlet kapcsolatából fakadóan ezen vállalatok rendelkeznek olyan egyedi tulajdonságokkal, amivel a nem-családiak nem, így alkotva vizsgálatra érdemes heterogén sokaságot. Jelen doktori értekezés azt kutatja, hogy mit jelent a családi vállalkozások esetén a professzionalizáció, mely dimenziót részesítik előnyben, a transzformáció során milyen változásokon mennek keresztül erőforrás-alapú megközelítésből, valamint az eltérő erőforrás és képesség konfigurációknak milyen hatása van a versenyképességükre.

Doktori értekezésemet három korábban megjelent tanulmányom felhasználásával, cikk-alapú disszertációként építettem fel:

1. **Kárpáti, Z.** (2021). Családi vállalatok professzionalizálódása: Szisztematikus szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 52(3),53–65. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.05>
2. **Kárpáti, Z., & Drótos, Gy.** (2023). Hogyan professzionalizáljuk a vállalkozásunkat? Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai egy hazai közepes méretű családi vállalkozás példáján keresztül. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 54(2), 53–67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.02.05>
3. **Kárpáti, Z., Ferincz A., & Felsmann B.** (2023). Relationship between different resource and capability configurations and competitiveness – Comparative study of Hungarian family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2023-0145>.

Az első publikáció a családi vállalkozások professzionalizálódásával kapcsolatos főbb megállapításokat mutatja be a 2000 és 2020 között megjelent empirikus és teoretikus kutatások alapján. Ebben a 20 évben jelentős fejlődésen ment keresztül a szakirodalom és a tanulmány egy új, négydimenziós modellt vezet be a professzionalizáció megragadására. A második cikkben az említett modellt egy longitudinális kutatásban erőforrás-alapú nézetből alkalmaztuk,

hogy megértsük, milyen változásokon megy keresztül egy közepes méretű családi vállalkozás a professzionalizáció során. Végül a harmadik cikk erőforrás- és képességkonfigurációs szempontból válaszol arra a gyakran feltett kérdésre, hogy mely típusú szervezetek a versenykéesebbek, a családiak vagy a nem-családiak? Az eredmények azt mutatják, hogy a nem-családi vállalkozások magasabb versenyképességi szintet érnek el a vezetői és operatív képességek tekintetében, előbbieket viszont a tudásmenedzsment és a kapcsolati tőke tekintetében ugyanolyan professzionálisak, mint nem-családi tulajdonú versenytársaik.

A téma fontossága stratégiai menedzsment megközelítésből adódik. Ahhoz, hogy jobban megértsük, hogyan lehet javítani a családi vállalkozások teljesítményét, alapvető fontosságúak a családi és nem-családi vállalkozások közötti különbségek empirikus kutatásai, valamint összehasonlítása (Sharma, Chrisman & Chua, 1997). A stratégiai menedzsment olyan kutatási területei, mint a vállalatirányítás, a családi vállalati kultúra, a családtagok bevonása és annak problémái (nepotizmus, altruizmus), az utódlás kérdései, a szervezeti struktúra, az evolúció és a változás szintén a professzionalizáció alapvető részei; ezen témákra összpontosító kutatások egy szélesebb áttekintést adnak, hogy mely rendszerek és folyamatok lehetnek a legideálisabbak a családi vállalkozások számára.

A családi cégeket különböző stratégiai elméletek mentén kutatták már mint: az ügynökelmélet (Jensen & Meckling, 1976), a gondnok elmélet (Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell & Craig, 2008), az erőforrás-alapú megközelítés (Zellweger, Eddleston & Kellermanns, 2010), az intézményi nézőpont (Fang, Memili, Chrisman, & Welsh, 2012) vagy a dinamikus képességek (Barros, Hernangómez & Martin-Cruz, 2016). Mind különböző "szemüvegen" keresztül érzékeli és elemzi a vonatkozó kutatási kontextust. Mivel a családi vállalkozásokat gyakran tekintik a szervezetek nem túl professzionális típusainak, több okból is lényeges, hogy foglalkozzunk ezen kutatási résszel: (1) megvizsgáljuk és megértsük, hogyan fejlődnek és professzionalizálódnak a hazai családi cégek, milyen eszközöket használnak, és milyen módon zajlanak ezek a változások. (2) Milyen hatással van a családi tulajdon a vállalati teljesítményre, előnyösebb lenne-e, ha jobban hasonlítanának a - gyakran professzionálisnak tulajdonított - nem-családi cégekre. Végül pedig (3) tágabb perspektívából, hogy ha minél jobban felmérjük a működésüket, annál célzottabb kutatásokat és programokat lehet kidolgozni a túlélési arányuk és versenyképességük javítása érdekében.

A szervezeti életciklus szemlélet szerint a professzionalizáció elengedhetetlen, és nem csak a családi vállalkozásokban. Ahogy a vállalatok idővel különböző növekedési fázisokon mennek keresztül (Greiner, 1972), működésük egyre összetettebbé válik az erőforrások, a képességek, a működésirányítás és a stratégia tekintetében. Ahogy egyre több ember dolgozik a vállalatnál,

és új vezetési szintek kerülnek bevezetésre, a cégeknek eltérő mechanizmusokra van szükségük a hatékony és eredményes működéshez. A professzionalizáció kialakulása a családi vállalati kutatásában a nem-családi, külső vezetők menedzsmentbe való beillesztésének hangsúlyozásával kezdődött (Hall & Nordqvist, 2008). Ez a meggyőződés abból a megközelítésből ered, hogy a professzionalizációt nem csak a családtagok, hanem a speciális tudással és szakértelemmel rendelkező külső szakemberek is kezdeményezhetik (Cattaneo & Bassani, 2020). A családi vállalatok gyakran vonakodnak a professzionalizálódástól még akkor is, ha már jelentősebb méretet értek el, olyan, általában a családtagokból fakadó okok miatt, mint a nepotizmus és az altruizmus (Dekker et al., 2013), vagy a vállalaton belüli tudás hiánya (Dyer, 1989). Mivel a családi vállalkozások eltérő erőforrásokat és képességeket érzékelnek fontosnak, mint a tudásmenedzsment, az innováció-orientáltság vagy a hosszú távú szemlélet (Sirmon & Hitt, 2003), és ezzel párhuzamosan vonakodnak professzionalizálni a vállalkozásukat, elveszíthetik a családi tulajdonból származó fenntartható versenyelőny megszerzésének lehetőségét. A működési hatékonyságra, stratégiai tervezésre és menedzsmentre támaszkodó nem-családi vállalatok ennek okán eredményesebben fejlődhetnek.

## **II. Kutatási rések és kérdések**

### **II.1 Családi vállalatok professzionalizálódása - Szisztematikus szakirodalmi áttekintés**

A szisztematikus szakirodalmi áttekintés célja egy átfogó értelmezés bemutatása a professzionalizációról amivel a terület az elmúlt évtizedekben nem rendelkezett. Mivel a közelmúltban a vizsgált kutatási terület nagy népszerűségnek örvendett mind hazai mind nemzetközi környezetben, a jelentéstartalma folyamatosan bővült a professzionalizációnak, a legtöbb kutatás megerősítette, kiegészítette és új dimenzióit tárta fel a folyamatnak.

Doktori disszertációm felépítéséhez és hogy a téma jelenlegi hazai és nemzetközi helyzetét felmérjem szakirodalmi kutatást végeztem, amelynek több előnyét is azonosíthatjuk. Képbe kerülhetünk és megérthetjük a kutatási témánkkal kapcsolatban folyó nemzetközi és hazai vitát, azonosíthatjuk a terület legfontosabb tanulmányait és publikációit, amelyek iránymutatásul szolgálhatnak és amelyekre építhetünk, segít körülhatárolni a jelenleg felméréndő kutatási hiányosságokat. Az elmúlt években nem készült még szisztematikus áttekintés a családi vállalatok professzionalizálódásáról, így annak elvégzése jól illeszkedett a kutatási témához és aktualitásához. Első tanulmányomban az alábbi kérdésekre kerestem a választ:

**KK1:** Milyen eredmények, modellek találhatók az elmúlt időszakban végzett kutatások alapján a családi vállalatok professzionalizálódásával kapcsolatosan?

**KK2:** A szakirodalom hogyan értelmezi a professzionalizálódást a családi vállalatokat illetően?

**KK3:** Milyen ösztönzők és akadályok vannak a családi vállalkozások számára a professzionalizálás során?

Az első két kutatási kérdés explicit módon szerepel a tanulmányban, és eredetileg beépült a kutatási tervbe. A harmadik kérdés egy implicit kutatási célból fogalmazódott meg, hogy mélyebb megértést nyerjünk arról, hogy a családi vállalkozások miért vagy miért nem akarják professzionalizálni a vállalkozásukat, és melyek azok az elméletek, amelyek támogatják a családi vállalkozások professzionalizálását, vagy éppen ellenkezőleg, ellenzik azt. A kutatás eredményei tárták fel azon jelentős és fontos kutatási réseket és kérdéseket, amelyekre a második publikáció épül.

## **II.2 Hogyan professzionalizáljuk a családi vállalkozásunkat? - Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai**

A második cikk a szakirodalmi áttekintés elméletalkotásának és konceptualitásának felhívására válaszol, annak eredményekre építve és empirikus kutatásban alkalmazva. A tanulmány célja a professzionalizáció dimenziói közötti összefüggések és egymásra gyakorolt hatásuk megértése erőforrás-alapú megközelítésből.

A szakirodalmi áttekintés eredményeiből, ahol számos feltételezés merült fel a professzionalizáció dimenzióinak kapcsolatát és egymásra utaltságát illetően, kvalitatív longitudinális esettanulmányt végeztünk, hogy választ kapjunk egy tipikus magyar középvállalat professzionalizációjára. Az adatokat egy 2017-ben és 2021-ben elvégzett kutatás során gyűjtöttük, ahol a vállalat vezetőivel készítettünk mélyinterjúkat. A második publikáció a következő kérdésekre kívánt választ találni:

**KK1:** Milyen változásokon megy keresztül - vagy kell keresztül mennie - egy családi vállalkozásnak az erőforrások és képességek terén a professzionalizálódás során?

**KK2:** A professzionalizálódás mely dimenzióit részesíti előnyben, melyeket sorol hátra?

**KK3:** Mi a kapcsolat a professzionalizáció egyes dimenziói között?

**KK4:** Egyes dimenziókban történő magasabb szintű professzionalizálódás milyen hatással van az elmaradó dimenzió(k)ra?

Az eredmények rámutattak a professzionalizáció dimenziói közötti szoros kapcsolatra és összefüggésekre, valamint az első számú vezető és a külső menedzserek szerepére a folyamatban. A tanulmány továbbá azonosította azokat a változásokat, amiken a szervezet keresztül ment a vizsgált periódus alatt erőforrás-alapú nézet megközelítéséből.

### **II.3 A versenyképesség és a különböző erőforrás- és képességkonfigurációk kapcsolata - Magyar családi és nem-családi vállalatok összehasonlítása**

A harmadik kvantitatív kutatás arra a gyakran feltett kérdésre keresi a választ, hogy mely szervezetek a versenykéesebbek, a családiak vagy a nem-családiak? A tanulmány hasonlóan az előzőhöz, erőforrás-alapú megközelítést alkalmaz a tulajdonosi és menedzsment struktúrák különbségeinek megragadására a Vállalati Versenyképességi Index (VVI) összevetésével.

A második cikk megállapításai jelentősen elősegítették a Corvinus Versenyképesség Kutatóközpont felmérésén alapuló kvantitatív vizsgálat elvégzését. A longitudinális vizsgálat megállapította, hogy habár az alapító már elérte a nyugdíjkorhatárt, a vállalat nem professzionalizálja kellőképpen a család és az üzlet kapcsolatát (utódlási terv, családi tanács, családi alkotmány). A változás és a professzionalizációnak a fő kezdeményezői pedig a külső, nem-családtag menedzserek és vezetők voltak, annak érdekében, hogy a vállalat hatékonyabban és eredményesebben működjön, valamint egy professzionálisabb képet mutasson a partnerek és beszállítók felé. A képességek és erőforrások fontosságának eltérő érzékelése mutatott rá, hogy érdemes megvizsgálni a kérdést nagyobb mintán is, hogy mely erőforrás és képesség konfigurációkat tartják fontosnak a hazai közepes méretű családi és nem-családi vállalatok. A harmadik cikk a következő kutatási kérdésekre kereste a választ:

**KK1:** Milyen eltérő erőforrás- és képességkonfigurációkat mutatnak a magyar családi és nem családi vállalkozások?

**KK2:** Hogyan befolyásolják az erőforrások és képességek különböző konfigurációi a magyar családi és nem családi vállalkozások versenyképességét?

Az eredmények rámutattak, hogy a családi és nem-családi cégek különböznek a versenyképesség szempontjából, és különböző erőforrásokat és képességeket választanak. A nem-családi vállalkozások inkább a menedzseri szempontokra, például a hatékony irányítási mechanizmusokra, a működési képességekre és a vezetői tudásra összpontosítanak, míg a családi cégek inkább a hálózati tőkébe, az innovációs képességeikbe és az alkalmazkodóképességükbe fektetnek. Ez egybeesik a longitudinális vizsgálat azon megállapításaival, ahol a középvezetők inkább az operatív működtetés professzionalizációját

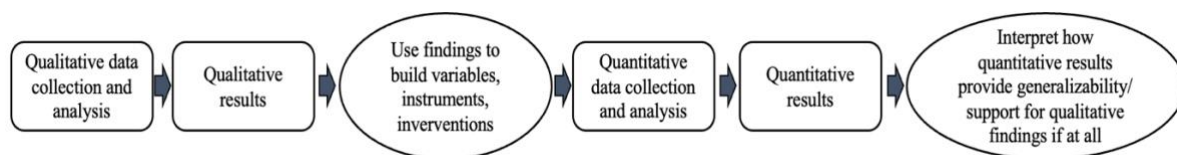


tartják fontosnak, míg az alapító családtag inkább a hosszútávú szemléletet és a kapcsolatokat építését.

### III. Felhasznált módszerek

Reilly & Jones (2017) a vegyes módszerek három alapvető típusát különbözteti meg: a konvergens, a magyarázó és a feltáró szekvenciális terveket. A változó mindhárom modellben az idő; a folyamat egyes részei vagy egyszerre, vagy egymást követően zajlanak. A feltáró szekvenciális tervezésben a kvalitatív és kvantitatív elemzés egymás után történik, majd az összehasonlítást követően alakul ki egy közös értelmezés. Doktori disszertációm elkészítéséhez ezt a vegyes módszertant alkalmaztam (Reilly & Jones, 2017), amely egy kvalitatív és egy kvantitatív kutatásból állt, irodalmi áttekintéssel kiegészítve. Az 1. ábra mutatja be az alkalmazott terv felépítését.

1. ábra. A kvalitatív és kvantitatív kutatás alkalmazásának feltáró szekvenciális terve.



Forrás: Reilly & Jones, 2017, 188. o.

#### III.1 Családi vállalatok professzionalizálódása - Szisztematikus szakirodalmi áttekintés

A disszertáció empirikus kutatásai erőforrás-alapú nézetből vizsgálják a professzionalizációt. Ezért a családi vállalkozások professzionalizálódásának szisztematikus szakirodalmi áttekintése fontos előzménye ezeknek a kutatásoknak, mely kiemeli és bemutatja a jelenség többdimenziós aspektusát. A szisztematikus szakirodalmi áttekintés kritikus összetevői a strukturáltság, a minden részletre kiterjedés és az átláthatóság (Hiebl, 2021). Strukturálnak lenni azt jelenti, hogy a kutatást nem véletlenszerűen, hanem rendezett vagy szervezett módon végezzük. A minden részletre kiterjedés biztosítja, hogy az elemzés során az összes releváns szakirodalom azonosításra és bevonásra került, nem hagyva ki a befolyásos vagy lényeges tanulmányokat. Az átláthatóság ebben az értelemben a kutatási folyamathoz kapcsolódik; a minta kiválasztásának dokumentálása és bemutatása elengedhetetlen annak érdekében, hogy más kutatók nyomon követhessék és ellenőrizhessék a kutatási folyamatot. A szisztematikus irodalmi áttekintésben adatbázis-alapú megközelítést alkalmaztam, valamint a hólabda-módszert a terület legmeghatározóbb tanulmányai alapján.

A szűrési és azonosítási fázisban (Xiao & Watson, 2019) számos szűrő alkalmazásával és a duplikációk kiszűrésével körülbelül 70, a családi vállalkozások professzionalizálásával

kapcsolatos cikket azonosított a keresés. A kutatást hólabda-módszerrel is kiegészítésre került, a terület két meghatározó kutatására, Stewart & Hitt (2012) és Dekker et al. (2013) támaszkodva. Annak érdekében, hogy a kutatás érvényessége biztosítva legyen, keresztellenőrzés során a Google Scholar és Scopus adatbázisok is bevonásra kerültek, hogy minden lényeges és fontos tanulmány szerepeljen a szakirodalmi áttekintésben.

A második és harmadik tanulmányban tematikus szakirodalmi keresés történt az alábbi folyamat mentén: (1) a releváns kutatások azonosítása, (2) szűrési kritériumok alkalmazása, (3) a témához illeszkedő kutatások átolvasása, amelyek teljes szöveggel és megfelelő módszertannal rendelkeztek, (4) a végleges tanulmányok bevonása (Xiao & Watson, 2019; Hiebl, 2021). A megfelelő szakirodalom megtalálásához elengedhetetlen volt az adatbázisokban történő keresés, mint a Scopus, Google Scholar, JSTOR, ScienceDirect vagy Researchgate, valamint szintén a meghatározó tanulmányok alapján a hólabda-módszerrel történő azonosítás.

## **II.2 Hogyan professzionalizáljuk a családi vállalkozásunkat? - Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai**

Az esettanulmány alapú kutatások fontos szerepet töltenek be, és az egyik leginkább elfogadott kutatási módszernek minősülnek a menedzsment tudományok területén (De Massis & Kotlar, 2014). A családi vállalkozások kutatásában is a leggyakrabban alkalmazott kvalitatív módszertanok közé tartoznak (De Massis et al., 2012). Ahhoz, hogy bizonyos jelenségeket megértsünk a családi vállalkozások kontextusában, a kutatás során számos perspektívát kell ötvözni és több eltérő szinten kell a jelenséget elemezni (trianguláció). Yin (2003) alapján az esettanulmány olyan módszertan, amely jól alkalmazható és számos bizonyítékforrásra támaszkodik. Az esettanulmány-kutatás különösen alkalmas a *hogyan* és *miért* kérdések megválaszolására egy jelenség vagy egy valós életbeli kontextus leírására, amelyben az előfordult (Pettigrew, 1990; Miles & Huberman, 1994; De Massi & Kotlar, 2014).

A több esettanulmányos vagy esetpéldán alapuló kutatások megbízható módszerek, ám meg kell felelniük néhány alapvető kritériumnak, hogy a kutatás a lehető legmagasabb minőséget érje el: (1) az esettanulmány módszertan kiválasztása, (2) az elemzési egység meghatározása, (3) az esetek mintavétele, (4) a releváns információk gyűjtése, (5) az adatok elemzése, (6) az eredmények vizualizálása és bemutatása, (7) az érvényesség és megbízhatóság biztosítása (Yin, 2003; De Massis & Kotlar, 2014). Minden lépésnek megvan a maga feltételrendszere, amelyre a kutatóknak különös figyelmet kell fordítaniuk.

Ebben a tanulmányban összehasonlító longitudinális megközelítést alkalmazunk a keresztmetszet vizsgálati módszer helyett, ugyanis azok alapján csupán egyetlen „pillanatfelvételtől” lehetett volna felépíteni az esetet a megfigyelt vállalatnál. Mivel a longitudinális vizsgálatok időigényes terepmunkát igénylő kutatások, fontos kérdés az elemzés során a megfigyelés és a megerősítés; azaz a kutatóknak a lehető legtöbb forrásból kell adatot gyűjteniük a szisztematikusság érdekében (Pettigrew, 1990; Yin, 2003). Ilyen adatfelvételi módszer a mélyinterjú, dokumentum és archív adat elemzés, megfigyelési anyagok.

A vállalat fejlődését négy éven keresztül figyeltük, elemeztük és hasonlítottuk össze (Pettigrew, 1990) a professzionalizálódás dimenzióit illetően. Adatfelvételi módszertanként mélyinterjúkat készítettünk a cég közép- és felsővezetésével 2017 és 2021-ben. A négy éves folyamat alatt a vezetők személye változatlan maradt, ami elemi fontosságú volt ahhoz, hogy megérthessük a vállalaton belül zajló változásokat. Az érintettek alapos ismeretekkel és holisztikus áttekintéssel rendelkeztek a cég fejlődéséről, ezért részletesen be tudták mutatni a *mit*, *miért* és *hogyan* aspektusait a változásoknak. Az adatfelvétel során több mint 30 órányi hangfelvétel, az adatelemzés során pedig több mint 200 oldal szó szerinti kivonat készült. Az adatokat kvalitatív adatelemző szoftverrel (NVIVO 11) elemeztük, nyílt kódolást és tematikus elemzést alkalmazva. A szószerinti kivonatokat kérésre megosztottuk a résztvevőkkel a kutatás belső érvényességének biztosítása érdekében. Továbbá elemeztünk belső vállalati dokumentumokat, amelyeket a szervezet vezetői készítettek javaslatokkal a hatékonyabb operáció elérésére, valamint volt lehetőségünk részt venni számos belső menedzsment megbeszélésen is a kutatás elvégzése során.

### **III.3 A versenyképesség és a különböző erőforrás- és képességkonfigurációk kapcsolata - Magyar családi és nem-családi vállalatok összehasonlítása**

A longitudinális esettanulmány eredményei vezettek azon kutatási kérdések kidolgozásához, amelyek a családi és nem-családi vállalkozások erőforrásainak és képességeinek különböző konfigurációira, valamint a versenyképességükre gyakorolt hatásukra vonatkoznak.

A kutatás módszertana három fő lépésből állt: (1) a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutatóközpont által 2018-2019-ben végzett felmérés több mint 1200 változót tartalmazott dimenzió szűkítésre volt szükség. A kutatás az RBV megközelítéséből kívánta megérteni a családi és-nem családi vállalatok és a versenyképesség kapcsolatát, ezért 32 olyan változó került kiválasztásra, amelyek reprezentálták a cégek alapvető erőforrásait és képességeit. Ez a változósám azonban még mindig magasnak tekinthető, ezért a dimenziók szűkítésére főkomponens-elemzést végeztünk, amely öt főkomponenst azonosított.

A feltáró faktorelemzés kiváló módszer a változók számának csökkentésére; így a kutatók kevesebb olyan dimenzióval dolgozhatnak, amelyek magyarázó erővel bírnak az egészre nézve (Hair et al., 2006). (2) A faktorelemzés alapján k-középpontú klaszterelemzést végeztünk, hogy feltárjuk, hogy a családi és nem-családi cégek milyen típusú erőforrás- és képességkonfigurációkra támaszkodnak. A klaszterelemzés célja, hogy a tényezők vagy változók alapján homogén csoportokat hozzon létre, így összehasonlíthatóvá téve azokat (O, 2014).

(3) Végül keresztábra-elemzést alkalmaztunk a klaszterazonosítók és Vállalati Versenyképességi Index (VVI) között, hogy feltárjuk a családi, vagy nem-családi cégek a versenyképesebbek. Mindhárom kvantitatív módszertan széles körben használt és elfogadott elemzési megoldás a menedzsmentkutatásban (Szüle, 2016).

1. táblázat. A disszertáció kutatási réseinek, kérdéseinek, alkalmazott módszereinek és eredményeinek összefoglalása.

	1. Szakirodalmi áttekintés	2. Kvalitatív kutatás	3. Kvantitatív elemzés
<b>Kutatási rés</b>	A családi vállalkozások professzionalizálásának koncepciója, modellépítés	A professzionalizáció különböző dimenziói közötti kapcsolat feltárása  A családi vállalkozásban a professzionalizálódás során bekövetkező erőforrás- és képességváltozások azonosítása	Erőforrás és képesség konfigurációk feltárása a hazai családi és nem-családi vállalatok tekintetében, és hatásuk a versenyképességükre
<b>Elméleti háttér</b>	Családi vállalkozások professzionalizációjával kapcsolatos elméleti és empirikus tanulmányok	Erőforrás-alapú elmélet, familiness	Erőforrás-alapú elmélet, familiness
<b>Kutatási kérdések</b>	<b>KK1:</b> Milyen eredmények, modellek találhatóak az elmúlt időszakban végzett kutatások alapján a családi vállalatok professzionalizálódásával kapcsolatosan? <b>KK2:</b> A szakirodalom hogyan értelmezi a professzionalizálódást a családi vállalatokat illetően? <b>KK3:</b> Milyen ösztönzők és akadályok vannak a családi vállalkozások számára a professzionalizálás során?	<b>KK1:</b> Milyen változásokon megy keresztül - vagy kell keresztül mennie - egy családi vállalkozásnak az erőforrások és képességek terén a professzionalizálódás során? <b>KK2:</b> A professzionalizálódás mely dimenzióit részesíti előnyben, melyeket sorol hátra? <b>KK3:</b> Mi a kapcsolat a professzionalizáció egyes dimenziói között? <b>KK4:</b> Egyes dimenziókban történő magasabb szintű professzionalizálódás milyen hatással van az elmaradó dimenzió(k)ra?	<b>KK1:</b> Milyen eltérő erőforrás- és képességkonfigurációkat mutatnak a magyar családi és nem családi vállalkozások? <b>KK2:</b> Hogyan befolyásolják az erőforrások és képességek különböző konfigurációi a magyar családi és nem családi vállalkozások versenyképességét?
<b>Kutatási módszertan</b>	Szisztematikus szakirodalmi áttekintés	Kvalitatív, összehasonlító longitudinális esettanulmány	Kvantitatív, nagymintás elemzés
<b>Minta nagysága</b>	70+ cikk	Önkényes mintavétel, n=1	n=111, 53 családi és 58 nem-családi vállalkozás
<b>Kutatási időszak</b>	2020. Október-November	2017. Szeptember-November 2021. Augusztus-Október	2023. Március-Május

Adatgyűjtés	EBSCO, JSTOR, Science Direct és Google Scholar adatbázisok	Mélyinterjúk Belső vállalati dokumentumok elemzése Nyilvános adatbázisból elérhető pénzügyi adatok elemzése	A Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutatóközpontjának adatbázisa 234 kérdőíves minta alapján.
Adatelemzés	Tartalomelemzés	Tartalom- és szövegelemzés, nyílt kódolás, tematikus elemzés	Faktor-, klaszter- és keresztábra-elemzés
<b>Kutatási eredmények</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nemzetközi és hazai szakirodalom összegzése a professzionalizáció egyértelmű meghatározásával, előnyeivel és akadályaival.</li> <li>• A családi vállalkozások professzionalizálódása multidimenzióális átalakulás, és négy fő dimenzióba sorolható: a menedzsment és a munkavállalók, (2) a szervezeti struktúra, folyamatok és működés, (3) a munkakörnyezet és a szervezeti kultúra, (4) valamint a vállalkozó család.</li> <li>• A kidolgozott modell integrált, külön kezeli az egyéni és a szervezeti elemeket, valamint a család és a vállalat közötti kulturális és kapcsolati szempontokat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A külső, nem-családtag vezetők alkalmazása számos előnnyel jár és fontos lépés a családi vállalatok professzionalizálódásában. Azonban vannak olyan elemei a folyamatnak, mint a család és az üzlet kapcsolatának meghatározása, valamint az alapvető értékek definiálása a szervezet irányítása során, amelyet csak a család képes fejleszteni.</li> <li>• A professzionalizációs folyamat során a vállalatoknak a négy dimenzióban kiegyensúlyozottan kell fejlődniük.</li> <li>• A fejlődés hiánya valamelyik dimenzióban, különösen a vállalkozó családot tekintve, jelentősen befolyásolja a transzformáció sikerességét.</li> <li>• A családi vállalkozások hajlamosak azokban a dimenziókban professzionalizálódni, melyeket a tulajdonos-alapító "kényelmesnek" érez korábbi tapasztalataival és tanulmányaival kapcsolatban.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A családi vállalatok főleg a "lemaradó képességek" és a "kapcsolatorientált" klaszterbe kerültek.</li> <li>• A nem-családi vállalatok a működési kiválóságra és a vezetői képességeik fejlesztésére figyelnek.</li> <li>• Az operációs képességekre történő fókuszálás magasabb Vállalati Versenyképességi Indexet eredményezett.</li> <li>• A családi vállalatoknak ki kell használniuk a "családíságból" fakadó előnyüket és kiváló kapcsolatépítő képességeiket kombinálni az operatív hatékonysággal, hogy versenyelőnyt érjenek el.</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés.

## **IV. Az értekezés eredményei**

### **IV.1 Családi vállalatok professzionalizálódása - Szisztematikus szakirodalmi áttekintés**

A családi vállalkozások professzionalizációjával kapcsolatos kutatások több mint 30 éves múltú tekintenek vissza, hiszen az első cikk az 1980-as évek végén jelent meg (Dyer, 1989). Habár a terület csak az elmúlt 15 évben kapott kiemelt figyelmet, a legmeghatározóbb tanulmányok a 2010-es évek elején jelent meg (Stewart & Hitt, 2012; Dekker et al., 2013). Szisztematikus szakirodalmi áttekintésemben összefoglaltam az elmúlt 20 év eredményeit, és bemutattam a professzionalizáció fejlődését, annak motivációival; valamint, hogy milyen előnyei vagy akadályai vannak a transzformációnak. Az elmúlt két évtized meghatározó volt a professzionalizáció elemzésének elméleti és empirikus vizsgálataiban. Mégis, a szakterületnek hiányzott a jelenség közös megértése és konceptualizálása, ezért egy szisztematikus szakirodalmi áttekintés releváns és adekvát volt. Az alábbiakban összefoglalom a tanulmány fő eredményeit:

A kutatás feltárta a családi vállalkozások professzionalizálódásának többdimenziós jellegét. Bár a terület egy leegyszerűsített értelmezéssel indult, miszerint a nem-családi vezetők alkalmazása elegendő módja a vállalkozás professzionalizálásának (Klein & Bell, 2007; Zhang & Ma, 2009), további kutatások kimutatták, hogy ez csak egy bizonyos eleme a családi cégek fejlődésének, és sok egyéb dimenzióból is áll, mint az irányítás (Suess, 2014), a stratégiai tervezés (Songini, 2006) formális humán erőforrás-rendszerek (Madison et al., 2018), kulturális (Camfield & Franco, 2019) és pénzügyi rendszerek (Hiebl & Mayrleitner, 2019), döntéshozatali mechanizmusok (Basco, 2013) szocio-emocionális vagyon (Gomez-Mejia et al., 2011) teljesítmény (Chang & Shim, 2015; Songini, Armenia, Morelli & Pompei, 2023) és a vállalkozó család (Polat, 2021).

A professzionalizációnak kézzelfogható előnyei vannak a családi cégek szempontjából, mint a pénzügyi teljesítmény javulása (Chang & Shim, 2015; Polat & Benligiray, 2022), a speciális erőforrásokhoz való hozzáférés (Chua et al., 2009) vagy az opportunistá viselkedés csökkentése (Basco, 2013). A professzionalizációra való törekvés származhat abból, hogy a családon vagy a vállalaton belül hiányoznak a megfelelő képességek (Dyer, 1989) vagy olyan utódlási okok miatt, amikor nincs kijelölt személy, aki átvehetné a vállalatot. Ugyanakkor a családi cégek kerülhetik a szervezet professzionalizálódását a kontroll csökkenésétől való félelem (Gomez-Mejia et al., 2011) vagy a családtagok teljesítményének formális értékelésének bevezetése miatt (Daily & Dolinger, 1992. Songini et al., 2015). A családi vállalatokon belül általában az erős

interperszonális kapcsolatok szolgálnak kontrollmechanizmusként, és a családtagok vonakodnak egymást formálisan ellenőrizni, szankcionálni (Dyer, 2006).

A tanulmány egyik fő elméleti hozzájárulása az integrált modell, amely négy fő dimenziót azonosított, a professzionalizációját a (1) menedzsmentnek és a munkavállalóknak, (2) a szervezeti struktúrának, folyamatoknak és működésnek, (3) a munkakörnyezetnek és a szervezeti kultúrának, (4) valamint a vállalkozó család professzionalizálódását. A 2010-es évek tanulmányai a professzionalizáció új dimenzióit találták, azonban nem készült holisztikus áttekintés a jelenségről. Polat (2021) volt az első, aki tanulmányában egy ötdimenziós modellt dolgozott ki a professzionalizáció elemeinek megragadására, azonban kevesebb dimenzióval, mint a korábbi tanulmányok által feltártak.

A tanulmányban bemutatott modell (Kárpáti, 2021) minden, 2000-2020 között feltárt dimenzióját a professzionalizációnak szisztematikusan összefoglalja, és egy világos struktúrát hozott létre, amelyben minden dimenzió egyensúlyban van: (1) az első az egyének, például a családtagok és a nem családi alkalmazottak professzionalizációjával foglalkozik, ahogyan azt Dyer (1989) javasolta, (2) a második a szervezet „hard” elemeit kezeli, mint a stratégia, a struktúra, a folyamatok és az informatikai képességek, a harmadik a családi cégek egyedi szervezeti kulturális aspektusait erősíti és dolgozza ki (Camfield & Franco, 2019), és külön kezeli a vállalkozó család professzionalizációját a kormányzási mechanizmusokkal (Astrachan et al., 2020; Suess, 2014). A modell a professzionalizációt tartalmi szempontból ragadja meg, és a hozzáadott értékteremtő képességére fókuszál a transzformációnak, miközben felhívja a figyelmet arra, hogy ez egy folyamat, ami nem történik egyik napról a másikra (Howorth et al., 2016). A harmadik és negyedik dimenzió a modell „puha” elemeinek tekinthető, mivel a szervezet munkakörnyezetére, a személyközi kapcsolatokra, a szervezet kulturális környezetére és a család és a vállalat közötti kapcsolatot és értékeket meghatározó szempontokra összpontosít.

A tanulmány a professzionalizáció elméleti és empirikus szintjeinek összehasonlító megértését is bemutatta Dekker et al. (2013) és Stewart & Hitt (2012) tanulmánya alapján. Míg az utóbbi a professzionalizáció ideális tipológiáját mutatta be a családi cégek érettségi foka alapján, addig Dekker et al. (2013) operacionalizálta a jelenséget, és mátrix struktúrában mutatta be empirikus eredményeit. Az összehasonlítás több különbséget és hasonlóságot is mutatott, ami kiváló alapot nyújt további - esetlegesen hazai - vizsgálatokhoz, amelyek a professzionalizáció szintjét kívánják elemezni a családi cégek körében.

A tanulmány jövőbeni kutatási irányokat is azonosított. További lehetséges területek egyike, amit jelen doktori disszertáció longitudinális tanulmánya vizsgált, a négy dimenzió

kiegyensúlyozottágára vonatkozóan; azaz a túl nagy eltérések a cég fejlődésében negatív hatással vannak a teljesítményre. A családi vállalkozások professzionalizálódási modellje alapján további kutatások végezhetők annak elméleti és empirikus tesztelésével.

Összességében ez a tanulmány hozzájárul a családi vállalkozások professzionalizálódásának mélyebb megértéséhez a szisztematikus szakirodalmi áttekintés megközelítéséből. Érdemes megemlíteni a tanulmány korlátait, amelyek a modell statikus jellegére támaszkodnak. Mivel naponta jelennek meg új cikkek és tanulmányok, a modell kiegészíthető a nemzetközi és hazai szakirodalom folyamatos elemzésével és értelmezésével. További tanulmányok fejleszthetnék és új elemeket, dimenziókat integrálhatnának a modellbe, például jogi szempontból, mint a bizalmi vagyonkezelés kérdése (Drótos & Hajdu, 2020), amellyel a modell jelenleg nem foglalkozik, de a professzionalizáció potenciális eleme lehet.

## **IV.2 Hogyan professzionalizáljuk a családi vállalkozásunkat? - Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai**

A kutatás a szakirodalmi áttekintés eredményeire épít. A professzionalizáció négy dimenziója közötti kapcsolatot és harmóniát vizsgálja erőforrás-alapú megközelítésből. A családi vállalkozások különböző erőforrásokra és képességekre támaszkodnak, és eltérő stratégiát választanak működésükhöz, mint nem-családi versenytársaik (Sirmon & Hitt, 2003; Sirmon et al., 2007). A kutatás tárgyául választott cég négy év alatt figyelemre méltó fejlődésen ment keresztül, így fontos alapot szolgáltat, hogy melyek azok változások az erőforrásokban és képességekben, amelyeken egy közepes méretű-családi vállalkozásnak keresztül kell mennie a professzionalizációs folyamat során. A kutatás relevanciáját nemcsak a dimenziók közötti kapcsolat feltárása adta, hanem hogy a családi vállalkozások longitudinális felmérései még nem terjedtek el széles körben (Csákné Filep és Radácsi, 2021), különösen a professzionalizáció szemszögéből (Howorth et al., 2007).

A tanulmány a kutatás újszerű eredményeként feltárta, hogy a professzionalizáció dimenziói összefüggnek egymással. Ez közvetlen kapcsolatot jelent a fő dimenziók között, valamint, ha egy közepes méretű családi vállalkozás professzionalizálódni akar, akkor szükség van a kiegyensúlyozás kényszerére; ellenkező esetben, a professzionalizáció egy vagy több dimenziójában való lemaradás negatív teljesítménnyel van az egyéni és vállalati teljesítményre. A kutatásban elemzett cég elsősorban a professzionalizáció első három dimenziójára összpontosított: az irányításra, a delegálásra, a stratégia és a struktúra fejlesztésére, valamint a kulturális szempontokra. A vállalatnak azonban nem sikerült fejleszteni a család és az üzlet



közötti kapcsolatot, így az elsődleges vállalati célok és a családi értékek tisztázásának hiánya megkésett utódláshoz vezetett.

A tanulmány megerősítette, hogy a professzionalizáció a nem-családtagokon és a külső vezetőkön keresztül egyaránt történhet, ahogy azt korábbi tanulmányok is megállapították (Songini, 2006). Bár vannak olyan szempontok és megoldások, amelyeket csak a családtagok tudnak biztosítani, mint például az utódlási terv, a családi tanács vagy az alkotmány (Suess, 2014), amelyek hiánya potenciális akadály lehet a professzionalizációnak és a belső növekedésnek (Németh & Németh, 2018), a külső vezetők is lehetnek motiválói és kezdeményezői az ilyen változásoknak. A kutatás rámutatott arra, hogy a nem-családi vezetőknek alapvető szerepe van a vállalat fejlesztésében. Ez eloszthatja a családi vezetők azon félelmeit, hogy külső menedzserek alkalmazása a kontroll elvesztéséhez vezet. Habár a professzionális vezetők alkalmazása nem az egyetlen módja a szervezet fejlesztésének, új szakértelmet és tudást hozhatnak be, amellyel a vállalat esetleg nem rendelkezik (Fabel et al., 2022). A külső menedzserek bevonása kézzelfogható előnyökkel jár, például a családtagok opportunistá viselkedésének csökkentésével (Songini et al., 2023) és a pénzügyi teljesítmény növekedésével.

A kutatás hozzájárul az erőforrás-alapú elmélet fejlődéséhez is; bemutatja a vállalat legfontosabb erőforrás- és képességváltozásait 2017 és 2021 között. A vállalat a „soft” és a „hard” elemek viszonylag kiegyensúlyozott szintjére összpontosított, például új teljesítményértékelési és ösztönzőrendszerek bevezetésére, a fizikai dolgozók munkakörnyezetének fejlesztésére, új márkaimázs kialakítására, valamint a vállalat stratégiai tervezési folyamatának és szervezeti struktúraelemeinek fejlesztésére. A változásokat elsősorban a vállalat nem-családtagjai kezdeményezték, ami szintén mutatja a megfelelő vezetők megtalálásának és bevonásának fontosságát, akik illeszkednek a szervezeti kultúrához, és kulcsérintettek lehetnek a cég átalakítása során. Ez összhangban van a kutatás elméleti áttekintésével, amely a professzionalizációt különböző stratégiai menedzsment megközelítésekben mutatja be, és az erőforrás-alapú elmélet természetének kettőségére mutat rá, miszerint pozitív és negatív hatásokkal egyaránt járhat. Annak érdekében, hogy a professzionalizációs folyamat során elkerüljük a vállalat és az üzlet kapcsolatából fakadó konfliktusokat, létfontosságú, hogy a család tisztázza azokat az értékeket és célokat, amelyek mentén a vállalatot irányítani kívánja.

A tanulmány gyakorlati következtetéseket is megfogalmazott családi vállalati tulajdonosok és vezetők számára. Először is, önértékelési lehetőséget ad a családi vállalkozásoknak, hogy feltárják, milyen alapvető erőforrásokra és képességekre támaszkodnak a professzionalizáció

szempontjából, és mely dimenziókban vannak hiányosságaik. A professzionalizálódási folyamat során mind a négy dimenzióra figyelmet kell fordítani; nem szabad elhanyagolni és kizárólag egy vagy két dimenzió fejlesztésére fókuszálni. A kiegyensúlyozott módon történő fejlődés az optimális szervezeti növekedéshez és előrelépéshez vezet. Másodszor, bármennyire is kihívást jelent, az alapítóknak időben fel kell tenniük az utódlás kérdését. Külső tanácsadók segíthetnek a probléma enyhítésében, amennyiben nem áll rendelkezésre megfelelő utód a családon belül, vagy az alapító elutasítja, hogy más módon örökítse tovább a céget (értékesítés, összeolvadás).

A szervezeti változás okai mögött külső és belső okok egyaránt állnak. A piac intenzív átalakulása és a külső környezet dinamikus fejlődése arra kényszeríti a vállalatokat, hogy professzionálisabbá váljanak, mivel a két évtizeddel ezelőtt bevált régi módszerek nem szolgálják már hatékonyan a szervezet érdekeit. Hasonlóképpen, az idő előrehaladtával belső elvárások is kialakulnak a munkavállalók, vezetők részéről, amik a vállalat növekedésével és professzionalizációjával járnak. Ehhez azonban szükség van a fejlődést támogató menedzsmentrendszerre és a direkt irányításról egy magasabb vezetési szintre való áttérésre. A szervezet tagjai számára a cég jövőképe akkor lehet vonzó, ha elérhetik egyéni céljaikat, például a pénzügyi jólétet, a tanulási fejlődést, a presztízst vagy az önmegvalósítást. Így a szervezet részéről is folyamatos belső nyomás van a növekedésre és fejlődésre a gazdasági mutatók és a humán erőforrások tekintetében.

Összefoglalva, ez a tanulmány hozzájárul a családi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalomhoz azzal, hogy betekintést nyújt a külső menedzserek professzionalizálási folyamatban betöltött szerepébe, és hangsúlyozza a kiegyensúlyozott megközelítés fontosságát a dimenziók kapcsolatára vonatkozóan. Azonban jelen tanulmánynak is vannak korlátai. Bár a longitudinális esetpéldán alapuló megközelítés elfogadott módszertan, csupán egyetlen céget figyeltünk meg egy eset alapján; ezért a megállapítások valószínűleg nem általánosíthatók, de potenciálisan transzferálhatók további kutatási kontextusokba. További kutatásokra van szükség ezen eredmények megismétlésére és más olyan családi vállalkozások feltárására, amelyek viszonylag rövid idő alatt hasonlóan jelentős fejlődésen mehettek keresztül. A szakirodalmi áttekintés által bemutatott koncepcionális modell alkalmazása megfelelő keret volt az elemzett vállalat változásainak értékelésére, mivel a vállalat nem mutatott olyan komplexitási szintet, amelyet a modell ne tudott volna kezelni. Érdekes megemlíteni, hogy egyes esetekben a vállalaton belüli tevékenységek nehezen voltak azonosíthatók, hogy mely dimenzióba kellene őket besorolni. A szerzőknek világosan ismerniük kell a vállalat működését, és nagyfokú együttműködésre van szükségük az eredmények értelmezésében, hogy elkerüljék azokat a helyzeteket, ahol az eredményeket közös értelmezés nélkül mutatják be.

### **IV.3. A különböző erőforrás- és képességkonfigurációk és a versenyképesség közötti kapcsolat - összehasonlító tanulmány a magyar családi és nem családi vállalatokról**

Ahogy a feltáró szekvenciális kutatási módszer (Reilly & Jones, 2017) javasolja, a kvalitatív és kvantitatív kutatás egymásra épül, és az eredményeket közösen szükséges értelmezni. A longitudinális esettanulmány és a versenyképességre vonatkozó nagymintás kvantitatív felmérés között szoros kapcsolat áll fenn. Erőforrás alapú nézőpontból különösen érdekesnek találtuk a professzionalizálódási folyamat által érintett elemeket; a tanulmány célja, hogy megértsük az erőforrás- és képességkonfigurációk közötti különbségeket a magyar közepes méretű családi és nem-családi cégek körében. Számos tanulmány hasonlította össze a versenyképességet és a teljesítményt tulajdonosi szempontok alapján (Gallo et al., 2004), de viszonylag kevés tanulmány foglalkozott magyarországi kontextussal (Lukovszki, Rideg, Sipos & Varga, 2022). A kutatás során feltáró faktorelemzést alkalmaztunk a kiválasztott változókon egy versenyképességi kvantitatív felmérés adatbázisán, hogy azonosítsuk a legfontosabb főkomponenseket és csökkentjük a dimenziók számán. A főkomponens elemzést követően klaszterelemzést végeztünk, hogy feltárjuk az eltérő erőforrás és képesség konfigurációk a családi és nem-családi vállalatok között, majd az eredményeket egy keresztábla-elemzés során összevetettük a Vállalati Versenyképességi Index-szel (VVI) (Chikán et al., 2022), hogy feltárjuk mely konfiguráció vezetett magasabb versenyképességi szint eléréséhez.

A tanulmány kimutatta, hogy a családi cégek főként a „lemaradó képességek” kategóriájába tartoznak, a mintában található családi vállalkozások 34%-a került ebbe a klaszterbe. Mivel az adatbázis reprezentatívnak tekinthető és az eredmények az alapsokaság szintjére is kivetíthetők, azt mutatja, hogy a magyar közepes méretű családi cégek kevésbé sikeresek az üzleti képességek, vagy az olyan erőforrások kiaknázásában, mint a tudásmenedzsment és a kapcsolatépítés. Ezzel szemben a nem-családi tulajdonú társaik, ahol a minta mintegy 30%-a a legmagasabb Vállalati Versenyképességi Indexszel az „üzleti működésre orientáltak” minősül, azt mutatják, hogy a nem-családi tulajdonú vállalatok jobban működnek, és magasabb professzionalizáltságot és versenyképességet érnek el.

A tanulmány megerősített korábbi kutatásokat (Felsmann, Ferincz & Kárpáti, 2022; Lukovszki et al., 2022), miszerint a magyar közepes-méretű családi cégeket elsősorban az informális mechanizmusok és döntéshozatal jellemzi, nem pedig a működési kiválóság vagy a hatékonyság. Az eredmények azt mutatják, hogy a családi cégek elsősorban a tudásmenedzsmentre, az innovációra, az átalakulás-orientáltságra és a kapcsolatépítésre összpontosítanak, ami szintén magas VVI-t és versenyelőnyt eredményezhet. Ennek oka lehet,

hogyan a családi cégek a családi identitást és értékeket (familiness) fontosabbnak tartják, mint az üzleti működést (Zellweger et al., 2010). Ebben a mintában azonban csak a „tudásalapú vezetés” és a „kapcsolatorientált menedzsment” klaszterbe sorolt családi vállalkozások tudták kihasználni a családi mivoltukból fakadó egyediségüket. Összehasonlításképpen a „tudásalapú vezetés” klaszterbe csak kevés családi vállalkozás került, a „kapcsolatorientált klaszter” viszont ugyanakkora elemszámú vállalkozást tartalmaz, mint a „lemaradó képességek csoport”. Ez azt jelenti, hogy a hosszú távú tervezés és gondolkodás (Le Breton-Miller & Miller, 2006), valamint a lokális hálózattal való kiváló kapcsolatok kiépítése versenyelőnyt jelenthet a családi cégek számára.

A tanulmány értelmezi az innováció kettős természetét is a családi vállalkozásokban. A kapcsolódó klaszterben a családi és nem-családi vállalkozások egyenlő arányban vannak jelen, és csak a negyedik legjobb eredményt éri el a versenyképesség tekintetében ebben a mintában. Számos tanulmány megállapította, hogy az innováció a versenyelőny egyik alapvető forrása és a családi vállalkozások kiváló teljesítményének lényeges meghatározója (De Massis, Di Minin & Frattini, 2015). A mi mintánkban azonban a családi cégek nem támaszkodhattak innovációs képességeikre a magasabb versenyképesség elérése érdekében, és arra a következtetésre jutottunk, hogy a hazai közepes méretű családi cégek nem teljesítenek jobban a nem-családi versenytársaiknál az innováció tekintetében. Eredményeink hasonlóak Paunović, Ružičić & Moravčević (2023) megállapításaihoz, akik szintén azt találták, hogy a családi és nem-családi cégek egyformán elkötelezettek az innovációk bevezetésében az üzleti folyamataikban, valamint a hazai mintán végzett kutatáshoz (Németh & Döry, 2019), ahol szintén nem találtak bizonyítékot arra, hogy az innovációs orientáció tekintetében szignifikáns különbségek lennének a családi és nem-családi cégek között. A kutatás megerősíti azt az állításunkat, hogy a családi cégek nem használták ki innovációs képességeiket, mivel kimutatható kapcsolat van a professzionális menedzsmenteszközök és rendszerek használata és az innovációs teljesítmény között.

Ami a gyakorlati hasznosítást illeti a családi vállalkozásoknak a versenyképesség magasabb szintjének elérése érdekében jobban kell összpontosítaniuk szervezeti képességeikre és a vállalat irányításának szakmai szempontjaira. Az operatív és vezetői képességek fejlesztése elkerülhetetlen számukra, hogy versenyelőnyre tegyenek szert a cég családi jellegének megőrzése mellett. A családi vállalkozásoknak ki kell használniuk a család és az üzlet egyedülálló kombinációját, valamint tudásmenedzsment és kapcsolatépítési képességeiket, és ezeket kombinálniuk kell a működési kiválósággal. Külső menedzserek bevonása javíthatja a működést, a professzionális családi vezetők pedig biztosíthatják az egyes piacokhoz való hozzáférést, ami növelheti a profitabilitást (Amato et al., 2023).

A tanulmány az RBV és a versenyképesség megközelítéséből kiindulva rámutat arra, hogy az erőforrások kezelése kritikus fontosságú a versenyelőny megszerzésében és fenntartásában (Sirmon & Hitt, 2003). Mivel a családi cégek kiválóan értettek a beszállítókkal és a vevőkkel való kapcsolatépítéshez, kihasználhatják az e téren meglévő erősségeiket, és kombinálhatják azokat a professzionális működési mechanizmusok bevezetésével. Elemzésünk rávilágított a családi cégek heterogenitására; még a lemaradó csoportba tartozó cégek is képesek hatékonyan kezelni erőforrásaikat, ha elkezdnek figyelmet fordítani az azonosított összetevőkre, mint a működési, vezetési, hálózatépítési és átalakítási komponensek, továbbá befektetnek stratégiai szövetségek kiépítésébe (Sirmon & Hitt, 2003). A stratégiai kapcsolatok kiépítése a partnerekkel, ügyfelekkel, beszállítókkal és bizonyos esetekben a versenytársakkal segíthet erőforrás-csomagok kialakításában és a fenntartható versenyelőny elérésében.

Érdemes megemlíteni a tanulmány korlátait, miszerint az adatgyűjtés 2018-ban és 2019-ben, a COVID-19 világjárvány előtt zajlott. Azóta a mintába került vállalatok erőforrásaiban és képességeiben jelentős változások mehettek keresztül, így érdemes lenne egy összehasonlító vizsgálatot elvégezni, amikor a versenyképességi kutatás következő adatsora rendelkezésre áll. További lehetséges korlát, hogy az adatbázis főként közepes-méretű családi cégekből állt (több mint 80%), így a kis- és nagyméretű családi cégek megfigyelése korlátozott volt; így a jövőbeli kutatásoknak ki kell emelniük ezen szervezettípusokat.

## V. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk jegyzéke

### *Folyóiratcikkek*

1. Felsmann, B., Ferincz, A., & **Kárpáti, Z.** (2022). Erőforrások és képességek a vállalati versenyképesség tükrében: Egy empirikus vizsgálat tanulságai. *Vezetéstudomány*, 53(4), 2–16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.04.01>
2. **Kárpáti, Z.** (2021). Családi vállalatok professzionalizálódása: Szisztematikus szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 52(3), 53–65. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.05>
3. **Kárpáti, Z.**, & Drótos, G. (2023). Hogyan professzionalizáljuk a vállalkozásunkat? Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai egy hazai közepes méretű családi vállalkozás példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 54(2), 53–67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.02.05>
4. **Kárpáti, Z.**, & Ferincz A. (2024). A professzionalizáció szerepe a hazai közepes méretű családi vállalatok versenyképességében. *Vezetéstudomány*, *ahead-of-print*.
5. **Kárpáti, Z.**, Ferincz A. & Felsmann, B. (2023). Relationship between different resource and capability configurations and competitiveness - Comparative study of Hungarian family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Management*, *ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2023-0145>.

### *Konferencia kötetek és egyéb publikációk*

6. Ferincz, A., **Kárpáti, Z.** & Felsmann, B. (2021). Erőforrások, képességek vizsgálata a versenyképesség szempontjából. Műhelytanulmány, *Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet*, ISSN 1786-3031.
7. **Kárpáti, Z.** (2021). Professionalization of Family Firms: Striking a Balance Between Personal and Non-Personal Factors. In: *New Horizons in Business and Management Studies. Conference Proceedings. Corvinus University of Budapest, Budapest*, 122-135. ISBN 978-963-503-867-1 [https://doi.org/10.14267/978-963-503-867-1\\_12](https://doi.org/10.14267/978-963-503-867-1_12).

## VI. Válogatott hivatkozások

Amato S., Basco R., & Ricotta F. (2023). Family firms, Regional Competitiveness and Productivity: A Multilevel Approach. *Entrepreneurship & Regional Development*, 35(7-8), 666-694. <https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2216181>

Astrachan, C., Waldkirch, M., Michiels, A., Pieper, T., & Bernhard, F. (2020). Professionalizing The Business Family Research Report The Five Pillars Of Competent, Committed, and Sustainable Ownership. Family Firm Institute.

Barros, I., Hernangómez, J., & Martin-Cruz, N. (2016). A theoretical model of strategic management of family firms. A dynamic capabilities approach. *Journal of Family Business Strategy* 7(3), 149-159. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.06.002>.

Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.003>

Camfield, C., & Franco, M. (2019). Professionalization of the Family Firm and Its Relationship with Personal Values. *The Journal of Entrepreneurship*, 28(1), 144-288. <https://doi.org/10.1177/0971355718810291>

Cattaneo, C., & Bassani, G. (2020). Professionalization and Managerialization in Family Firms: A Still Open Issue. In: Leotta, A. (eds) Management Controlling and Governance of Family Businesses. Contributions to Management Science. *Springer, Cham*. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-47741-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-47741-7_3)

Chang, S.-J. & Shim, J. (2015). When does transitioning from family to professional management improve firm performance? *Strategic Management Journal*, 36(9), 1297-1316. <https://doi.org/10.1002/smj.2289>

Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00294.x>

Csákné Filep, J., & Radácsi, L. (2021). Családivállalkozás-kutatás longitudinális megközelítésben - Egy célzott szakirodalom-kutatás eredményei. *Közgazdasági Szemle*, 68(2021 S.), 108-25. <http://doi.org/10.18414/KSZ.2021.k.108>

Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00117.x>.

De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>.

De Massis, A., Sharma, P., Chua, J., Chrisman, J. J., & Kotlar, J. (2012). State-of-the-art of family business research. In A. De Massi, P. Sharma, J. H. Chua, & J. J. Chrisman, Family business studies: An annotated bibliography. Northhampton: MA: *Edward Elgar*.

Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review* 26(1) , 81-99. <https://doi.org/10.1177/0894486512445614>

Drótos, Gy., Hajdu, T. (2020). A bizalmi vagyongazdálkodás szerepe a gazdasági társaságok körében, különös tekintettel a családi vállalkozásokra. In: Békés, Balázs (szerk.) A bizalmi

vagyonkezelés kézikönyve, *Budapest, Magyarország: Wolters Kluwer* 495 p. pp. 275-345., 71 p.

Dyer, W. J. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review* 2(3), 221-236. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x>

Dyer, W. J. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4) 253-273. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>

Fabel, O., Mináriková, D., & Hopp, C. (2022). Differences and similarities in executive hiring decisions of family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100481>.

Fang, H., Memili, E., Chrisman, J. J., & Welsh, D. H. (2012). Family Firm's Professionalization: Institutional Theory and Resource-Based View Perspectives. *Small Business Institute Journal*, 8(2), 12-34.

Gallo, M. Á., Tàpies, J. & Cappuyns, K. (2004). Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences. *Family Business Review*, 17(4), 303–318. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00020.x>.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>

Greiner, L.E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50, 37-46.

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th Edition ed.). Upper Saddle River, NJ: *Pearson Prentice Hall*.

Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review* 21(1), 51-69. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>

Hiebl, M. R. (2021). Sample Selection in Systematic Literature Reviews of Management Research. *Organizational Research Methods*, 26(2), 1-33. <https://doi.org/10.1177/1094428120986851>.

Hiebl, M. R., & Mayrleitner, B. (2019). Professionalization of management accounting in family firms: the impact of family members. *Review of Managerial Science*, 13(5), 1037-1068. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0274-8>

Howorth, C., Wright, M. & Westhead, P. (2007). Succession, professionalization and the staying power of ‘familiness’: a longitudinal study of management buyouts of family firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27(14), 1-14.

Howorth, C., Wright, M., Westhead, P., & Allcock, D. (2016). Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts. *Small Business Economics*, 47(3), 803-817. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9761-6>

Jensen M.C., & Meckling W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3(4), 305–360.

Klein, S. B., & Bell, F. A. (2007). Non-Family Executives in Family Businesses - A Literature Review. *Electronic Journal of Family Business Studies* 1(1), 19-37. ISSN: 1796-9360.

Kovács, E. (2014). *Többváltozós Adatelemzés. Budapest: Typotex Kiadó.*

Le Breton–Miller, I., & Miller, D. (2006). Why Do Some Family Businesses Out–Compete? Governance, Long–Term Orientations, and Sustainable Capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>



- Lukovszki L., Rideg A., Sipos N., & Varga A, R. (2022). A magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok erőforrásai és képességei. *Közgazdasági szemle* 69, 739-757. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.6.739>
- Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K., & Kellermans, F. W. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, 327-336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.021>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd Edition.). *Sage Publications, Inc.*
- Németh, K., & Dóry T. (2019). Influencing factors of innovation performance in family firms – Based on an empirical research. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(5), 58-71. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.05.06>
- Németh, K., & Németh, S. (2018). Professzionizálódó családi vállalkozások Magyarországon. *Prosperitas* 5(3), 24–47. [https://doi.org/10.31570/prosp\\_2018\\_03\\_2](https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_2)
- Paunović, M., Mosurović Ružičić, M., & Lazarević Moravčević, M. (2023). Business process innovations in family firms: evidence from Serbia. *Journal of Family Business Management*, 13(1), 166-184. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2022-0044>
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science* 1(3), 267-292. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.3.267>
- Polat, G. (2021). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 555-571. <https://doi.org/10.1108/jfbm-03-2020-0020>
- Polat, G. & Benligiray, S. (2022). The impact of family business professionalization on financial performance: a multidimensional approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(7), 1149-1175. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2021-0437>
- Reilly, T. M., & Jones, R. I. (2017). Mixed methodology in family business research: Past accomplishments and perspectives for the future. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 185-195. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.08.003>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.0000>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(4), 339-358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A. & Ireland, R.D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005>
- Songini, L. (2006). The professionalization of family firms: theory and practice. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrnios, & S. B. Klein, *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Songini, L., Armenia, S., Morelli, C., & Pompei, A. (2023). Managerialization, professionalization and firm performance in family business: A Systems Thinking perspective. *Systems Research and Behavioral Science*, 1–19. <https://doi.org/10.1002/sres.2935>

- Songini, L., Morelli, C., Gnan, L., & Vola, P. (2015). The Why and How of Managerialization of Family Businesses: Evidences from Italy. *Rivista Piccola Impresa/Small Business 1*, 86-118. <https://doi.org/10.14596/pisb.179>
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Non-family Business? Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.02.001>
- Szüle, B. (2016). Introduction to data analysis. *Budapest: Corvinus University of Budapest, Faculty of Economics*. ISBN: 978-963-503-619-6.
- Walckirch, M., Melin, L., & Nordqvist, M. (2017). When the Cure Turns Counterproductive: Parallel Professionalization In Family Firms. In *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.50>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93-112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods*. London, UK: Sage Publications Inc.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C., Neubaum, D.O., Dibrell, C. & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: the moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035-1054. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zhang, J., & Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 119-139. <https://doi.org/10.1007/s10490-008-9099-y>